



## **Informe Final**

### **FACTORES DE CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE LA CONVENCION**

**Línea de Investigación:** Gerencia Moderna para el Crecimiento y Desarrollo Regional

**Investigador Principal:** Mg. Roger Figueroa Benavente

**Integrantes del equipo de investigación:**

Dra. Rudy Edith Félix Quillama

Lic. Renzo Franchesco Figueroa Serrano

***APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 004-2019-R-UGLOBAL***

Enero – 2019

## **DEDICATORIA**

Este reporte de investigación va dedicado con mucho cariño a mi esposa María Elena e hijos Renzo Franchesco y Alexandra.

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi agradecimiento a la familia de la Universidad Global del Cusco, por la oportunidad de haberme permitido compartir conocimientos y experiencias con los alumnos y docentes.

## **RESUMEN**

El presente reporte de investigación, tiene por objetivo determinar los factores de continuidad de las empresas familiares en la provincia de La Convención, para este efecto se ha realizado una investigación de enfoque cualitativo, la muestra estuvo conformada por cinco líderes de empresas familiares de segunda generación, las conclusiones permiten evidenciar que los factores de continuidad son los siguientes: gestión de relaciones con los clientes; compromiso organizacional y capacitación del recurso humano; continua formación académica de los líderes de la organización; capacidad de respuesta de las empresas frente al avance tecnológico; prevalencia de ventas al contado en lugar de las ventas al crédito; conocimiento de la visión por la jerarquía de la organización, actualizado anualmente; visión empresarial tangible, y direccionamiento de los esfuerzos en los recursos humanos y económicos, para lograrlo; versatilidad de la estructura organizativa, con una buena dosis de adaptación al cambio; definición clara y objetiva de las responsabilidades de los colaboradores; y comunicación interna abierta y fluida entre líderes y colaboradores.

Palabras Clave: Empresas Familiares, Factores de Continuidad.

## **ABSTRACT**

This research report aims to determine the factors of continuity of family businesses in the province of La Convención, for this purpose has conducted a qualitative research, the sample was composed of five leaders of family businesses are second generation , the conclusions allow to show that the continuity factors are the following: management of relations with customers; organizational commitment and human resource training; continuous academic training of the leaders of the organization; the capacity of companies to respond to technological advances; prevalence of cash sales instead of sales to credit; knowledge of the vision by the hierarchy of the organization, updated annually; tangible business vision, and directing efforts in human and economic resources, to achieve it; versatility of the organizational structure, with a good dose of adaptation to change; clear and objective definition of the employees' responsibilities; and open and fluid internal communication between leaders and collaborators.

Keywords: Family Businesses, Continuity Factors.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Empresa y familia son dos ámbitos de la vida cotidiana que, en ocasiones, se mantienen separados. No obstante, muy frecuentemente estos dos términos confluyen y deben aprender a convivir configurando de éste modo la empresa familiar, que en la mayoría de países, se conoce como pequeñas y micro empresas (PYMES).

Las empresas familiares juegan un papel importante en el tejido productivo de cualquier economía, por su capacidad de generación de empleo, así como su capacidad de transmitir los valores familiares al ámbito del trabajo. Sin embargo también hay que señalar que más de una tercera parte de las mismas desaparece tras la segunda o tercera generación. Las empresas familiares multigeneracionales exitosas, en el mundo, han sabido conjugar adecuadamente los tres ámbitos que giran a su alrededor: propiedad, familia y empresa. En el futuro, la sociedad deberá contar aún más que hoy con la aportación de la empresa familiar al desarrollo económico y social: por su mayor capacidad de generar empleo, por su compromiso a largo plazo con accionistas, trabajadores y clientes, y por su capacidad de transmitir los valores familiares al ámbito del trabajo. Pero ¿Qué se entiende por empresa familiar? La respuesta puede parecer obvia, pero buscando un concepto que reúna la idea central se puede decir que es aquella que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por los lazos familiares. De ésta manera, es frecuente que este tipo de empresas se formen con el capital de por ejemplo hermanos y cónyuges.

Pese a los éxitos conseguidos por las empresas familiares que en algunos casos han logrado traspasar incluso las fronteras del país de origen, no es raro que muchas de ellas queden solo en intentos y no lleguen a consolidarse nunca. Las empresas familiares son muy importantes en la economía del cualquier país. Según el anuario sobre empresas familiares de Ernst & Young para 2014, estas representan el 85 % de las empresas europeas

y generan el 60 % de los puestos de trabajo en el sector privado, para la Unión Europea. En EEUU representan el 80% del total de las empresas, ocupando al 50% de los trabajadores

En tanto que en América Latina, según la Consultora Exaudi el 85% de las empresas privadas latinoamericanas son de propiedad familiar fundadas en las dos últimas décadas con una media entre 11 y 50 empleados y con ventas anuales de unos tres millones de dólares. Solamente el 12% de ellas generan más de 23 millones de ventas anuales. Un 47% de las empresas están gestionadas por los fundadores, un 29% por la segunda generación y un 14% por las dos generaciones y el 10% restante por la tercera o cuarta generación. Solamente un 10% de estas empresas están gestionadas por la tercera o la cuarta generación.

En el Perú el 80% de las empresas peruanas tienen origen familiar, generando el 60% del empleo en el país y contribuyen con el 40% del PBI, señala César Cáceres, docente del programa especializado en Retos de la Empresa Familiar de la Universidad de Piura. Sin embargo, advirtió que solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y de estas sólo el 15% pasan a la tercera generación. El principal motivo por el que las empresas familiares no pasan a las siguientes generaciones, es porque no tienen preparado un plan de sucesión. Sus prácticas para entregar el timón del barco al siguiente capitán no son adecuadas. En el caso del departamento del Cusco, las empresas familiares se encuentran registradas como MYPES, las instituciones encargadas de su registro el Ministerio de Industria y Turismo, Instituto Nacional de Estadística, Cámara de Comercio, Registros Públicos no precisan el universo de empresas familiares, toda vez que no existe una clasificación de ésta naturaleza en el Perú. Aun así se tiene la información que muchas de estas empresas están registradas bajo la modalidad de EIR Ltda, SRL, y algunas como SAC.

También se puede considerar como una limitación inicial del presente estudio el hecho de que las instituciones referidas no cuentan con registros históricos. Los Registros Públicos o SUNARP cuentan con información de empresas legalmente constituidas a los cuales es posible acceder con un costo bastante alto.

Si nos referimos a la continuidad de empresas familiares, tenemos un primer informe realizado por “Wharton Entrepreneurial Center” basadas en el estudio realizado a 200 empresas familiares de éxito entre los años 1924 – 1984, los cuales arrojaron: que el 80% dejaron de existir, el 20% sobrevivieron con el mismo nombre de las cuales el 5% fueron vendidas, el 2% no están en manos de familiares, el 13% pertenecen a la misma familia que el año 1924. De éstos el 3% creció notablemente y el 3% no creció y el 7% declino en varios sentidos.

Las empresas familiares constituyen la mayoría numérica del tejido productivo de cualquier economía avanzada. Su importancia no se limita al ámbito de la pequeña empresa: de ahí que en los Estados Unidos, el 35% de las 500 mayores empresas industriales son de carácter familiar.

En tanto que en el Reino Unido el 76% de las 8 mil mayores empresas son familiares, mientras que en España casi el 20% de las mil mayores empresas son de carácter familiar.

Se tiene en el mundo que Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Anway, son algunos ejemplos de empresas extranjeras que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo). En Chile, Lucchetti, Falabella, Fantuzzi, Jumbo, por nombrar algunas, son testimonio viviente del resultado de años de esfuerzo.

Para el consultor Carlos Rodríguez de Equity S.A. dedicado al asesoramiento a las empresas familiares y nuevas oportunidades de negocios, existen puntos perfectamente identificados que llevan al fracaso de una empresa de éste tipo, por consiguiente no permitirán la continuidad de las empresas familiares.

Así se tiene que las empresas familiares presentan aspectos negativos claramente identificados y que pueden ser la causa de su crisis o finalmente de sus fracasos.

Entre ellos los que se repiten son: que el creador de la empresa se hace irremplazable e inamovible, es decir, prima un criterio centralizado. Eso se va traduciendo en criterios obsoletos y antiguos y que a veces, no son aplicables a la dinámica actual del mercado. Por lo general las empresas familiares están altamente orientadas a tareas operativas hacia dentro de la empresa y muy bajas en el aspecto estratégico hacia afuera. También no es raro encontrarse con falta de información en gestión financiera, comercial o de recursos humanos. Hay debilidad competitiva, no hay preocupación de ver a la competencia como una amenaza. Por lo general se presenta una deficiente estructura de financiamiento. Organización rígida, paternalista y unipersonal, eso es que en definitiva los criterios que adopte el empresario son los que se hacen regla, no se delega nada y prima el concepto de la imposición.

Hay evaluaciones de proyectos deficientes. Se producen tomas de decisiones emocionales, no se consideran decisiones reales sino que se decide en base al cariño por el negocio. Los conflictos familiares son recurrentes y juegan en contra. A veces entre gerentes no se hablan o entre hijos o hermanos se dan rivalidades por determinados puestos. No hay planificación en la sucesión de la empresa a veces hay hijos que no tienen las aptitudes para hacerse cargo de las empresas y se divide por lo que le corresponde a cada uno y no por sus aptitudes.

Finalmente suele suceder que hay infraestructura productiva excesiva. Ellos implica que las empresas crecen sin tener una estrategia clara detrás de eso y a veces con sobre inversión. Pero pese a lo negativo hay algunas fortalezas que son propias de las empresas familiares y que pueden ser claves para conseguir el éxito.

Sin embargo, las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares.

Obviamente, no es lo mismo ser directivo de una empresa no familiar, habitualmente sin relaciones directas ni con los propietarios ni con los miembros del

Consejo de Administración que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia frecuentemente miembro del Consejo de Administración y teniendo relaciones de sangre con buena parte de los restantes propietarios.

Esto provoca una situación particular con tantas ventajas como inconvenientes. Dentro de las ventajas, la básica es el mayor compromiso de los integrantes familiares con la empresa debido a sus propios lazos familiares. Este concepto hace que muchas organizaciones empiecen sus andaduras siendo familiares debido a la escasez de recursos con la que parten la mayoría de los negocios.

Se ha de tener en cuenta que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja.

Por ello se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente de tensiones en el seno de éstas empresas.

Uno de los grandes problemas de las empresas familiares es la continuidad, debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.

Es tan bien importante destacar la estructura organizativa, ya que en muchas empresas familiares la estructura organizativa no ha evolucionado manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.



Los conflictos internos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia, presentan también un aspecto muy importante, éste es una serie de problemas debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia heredando costumbres y normas familiares al entorno de la empresa.

Esto provoca problemas tanto entre familiares como con los miembros no familiares de la empresa. Algunos casos típicos es el no cumplimiento de funciones y responsabilidades, no cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de los integrantes de la empresa, etc.

Otro aspecto relevante es la profesionalización por cuanto el bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hace que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones. Como decía un propietario y directivo de una importante empresa familiar “si es difícil encontrar un buen directivo, que además sea de mi familia es casi imposible”.

Finalmente la pérdida de competitividad, es otro de los aspectos problemáticos de las empresas familiares debido a las propias características de éste tipo de empresas, con directivos familiares, tensiones internas, etc. que en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

Algunos autores refieren que para analizar los factores de continuidad en empresas familiares es recomendable un análisis individual, puesto que la experiencia demuestra que existe una serie de prácticas que sirven para facilitar el funcionamiento de la empresa familiar, sin poner en peligro la continuidad de la empresa y que son distintas a otra empresa. Posiblemente lo más importante es dotarse de un protocolo familiar que regule internamente los aspectos sensibles además de ayudar a solucionar distintos problemas en la relación empresa – familia. El protocolo familiar debe tratar desde la sucesión hasta los órganos de gobierno, pasando por otros muchos aspectos como las políticas de remuneración a los familiares, el intercambio de acciones, las características exigibles para la entrada de los miembros de la familia y otros muchos.

La sucesión del fundador, debe ser planificada con mucho tiempo para elegir tanto al mejor sucesor como el mejor momento para la sucesión. Es crítico identificar al sucesor más preparado, poder dotarle de la formación y experiencia necesarias. Además, la sucesión se debe realizar en el momento oportuno ya que en muchas ocasiones se demora demasiado provocando importantes problemas. En posteriores generaciones, la sucesión una vez elaborado el protocolo, debe ser más rutinario.

Según datos estadísticos la mayoría de empresas familiares no tienen órgano de gobierno porque no lo consideran necesario. Sin embargo, la experiencia dice que la creación de tres consejos de gobierno es una práctica interesante: el consejo de dirección, el consejo de administración y el consejo de familia. Los dos primeros con sus funciones habituales (mejor con miembros independientes), siendo el tercero para hablar y fijar el papel de la familia en el negocio.

Se puede afirmar que las empresas familiares son muy importantes en la economía del cualquier país y es indispensable que los directivos, tanto familiares como no familiares, conozcan sus características para poder ayudar correctamente en la mejora de sus resultados.

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y sin embargo, solo una pequeña parte mantiene ese carácter por más de una generación. Todo ello a que el empresario debe superar con éxito una serie de obstáculos internos como son la ordenación de la sucesión y la incorporación de gestión profesional externa al núcleo familiar, mantenimiento del control frente a la necesidad de recursos financieros o de alianzas con otras empresas.

En tanto que los obstáculos externos como la sucesión se realiza a menudo en un entorno fiscal desfavorable, la opinión pública no siempre percibe la conveniencia de preservar el carácter familiar de la empresa.

Con estas consideraciones iniciales se propone en investigar lo siguiente:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuáles son los factores de continuidad que manifiestan las empresas familiares en la Provincia de La Convención?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS**

- a. ¿Cuáles son las características de las empresas familiares en la Provincia de La Convención?
- b. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las empresas familiares de la Provincia de La Convención en los últimos años?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir los factores que permiten la continuidad de las empresas familiares en la Provincia de La Convención.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Precisar si las empresas familiares que tienen continuidad en la provincia de La Convención cuentan con protocolos familiares.
- b. Describir la estructura organizativa de las empresas familiares.
- c. Identificar los niveles de profesionalización de la gestión en éstas empresas familiares.
- d. Señalar la presencia de conflictos familiares.
- e. Identificar otros factores de continuidad.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

El presente estudio se justifica en el sentido de que los resultados de esta investigación servirán de aporte para que las personas que dirigen las empresas familiares en el ámbito de la provincia de La Convención tomen decisiones adecuadas o pertinentes buscando la continuidad de sus empresas a través de un protocolo familiar.

De orden metodológico, permitirá construir instrumentos que permitan realizar entrevistas de profundidad con los actores clave.

#### **1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

El presente estudio se llevará a cabo en la ámbito de la provincia de La Convención, en el segundo semestre del año 2018.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En un estudio realizado por Pérez & Gisbert (2012) donde el objetivo principal de esta investigación es llevar a cabo una exposición sobre las causas de los problemas en las empresas familiares y las posibles herramientas para solucionar dichos conflictos, se encuentra que los problemas más importantes de las empresas familiares destacan los derivados del funcionamiento de la organización (confundir flujos familiares y profesionales, desmotivación, falta de crecimiento), y los problemas relativos a la sucesión (impuestos, selección del líder, resistencia al cambio). Las herramientas adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano. Es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia y aumentar la profesionalización de la empresa.

En el estudio realizado por Arenas & Rico (2014) donde el trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor de a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema, se pretende entonces sensibilizar a empresarios, estudiantes, universitarios, investigadores y la sociedad en general sobre el papel importante que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadora de riqueza y empleo. Una herramienta importante para para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar.

En el estudio realizado por Gaona, Hernández, de la Garza, Saldaña, Ruiz, Gaytán - Universidad Autónoma de Coahuila –México (2015). La investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los principales factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Para tal efecto, se realizó una investigación documental y otra de campo. Para la investigación de campo se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares en la Región Centro del Estado de Coahuila en el año 2013. Esto, con la finalidad de medir la reacción de éstos hacia las variables: discriminación entre los

sistemas familiar y empresarial, confianza y confiabilidad. Para el procesamiento de la información recabada se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS). Los resultados obtenidos muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa; la probable ausencia de confianza entre los miembros de la familia dueños de la empresa y la frágil confiabilidad de los mismos son parte medular de la problemática que amenaza la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar.

## **2.2. BASES LEGALES**

### **2.2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ**

Constituye un derecho fundamental de la persona: “A participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación”

Teniendo en cuenta el rol económico del Estado: “El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades”.

Mientras que en relación al pluralismo económico: “El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa”.

### **2.2.2. LEY GENERAL DE SOCIEDADES**

Según la Ley N° 26887 de fecha 9 de diciembre de 1997, “quienes constituyen la sociedad, convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas”

De otro lado, “toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta Ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la Ley General de Sociedades, la comunidad de bienes en cualquiera de sus formas, se regula por las disposiciones pertinentes del Código Civil”

### **2.2.3. LEY DE PROMOCIÓN DE LAS MYPES**

La Ley N° 28015 denominada Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, promulgada el 3 de Julio del 2003; tiene por objeto: “la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

En tanto que la definición de Micro y Pequeña Empresa viene a ser: “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas”.

## **2.3. BASES TEORICAS**

### **2.3.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

Negocio administrado y/o gobernado con la intención de dar forma o perseguir la visión de la familia que mantiene una coalición dominante controlada por los miembros de una familia o número pequeño de familias de tal manera que es sostenible potencialmente a lo largo de generaciones de la familia o familias. (Durand, 2013).

### **2.3.2. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas familiares son los pilares de la economía nacional peruana. Según estadísticas de la Cámara de Comercio de Lima, más del 80% de un total de 700 mil empresas formales en el país son familiares. Asimismo, en el Perú se crean 200 mil empresas nuevas cada año, de las cuales también el 80% son familiares, es decir que cada año hay 160 mil familias emprendiendo un negocio formal.

Sin embargo, cabe señalar que el 70% de las empresas familiares mueren con la primera generación, es decir la empresa deja de existir poco después de que los fundadores dejan el cargo. Y para hacer más alarmante esta cifra, el 85% de las empresas culminan en la segunda generación, es decir sólo 15 de cada 100 empresas alcanzan la tercera generación (nietos) (CCL, 2011).

Según las estadísticas de *Perú Top Publications* en el Perú 64.6% de las empresas del sector privado se definen a sí mismas como familiares,. Si analizamos las empresas familiares por su año de fundación observamos que en el país el 52% se fundaron entre 1990 y el 2011 y la dirección de las empresas familiares en un 78% entre la primera y segunda generación (respecto a sus fundadores), lo cual confirma el dato que en la segunda generación existe una inflexión importante en la gestión de este tipo de empresa. (Vela, 2013).



### 2.3.3. EMPRESAS FAMILIARES VS EMPRESAS CONVENCIONALES

Muchos autores y estudios se han centrado en los aspectos que diferencian a las empresas familiares de las no familiares. Todos estos estudios se han realizado analizando el mercado nacional o internacional, sin embargo no hay casi estudios que se hayan centrado en las empresas de La Rioja.

En este estudio el autor encuentra lo siguiente: Sus resultados han mostrado que influenciadas por el deseo de control y de transmitir la empresa a las futuras generaciones, las empresas familiares asumen menos riesgos, están menos endeudadas, son más pequeñas y tienen una concentración mayor de propiedad que las empresas no familiares. (Tesis de la Universidad de La Rioja – Gurrea – 2015).

### 2.3.4. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- Existe **mayor complicidad** entre los miembros de la empresa al conocer de primera mano los valores de la entidad y la personalidad de quienes están al mando y en puestos de menor responsabilidad. De igual manera hay confianza entre todos, y eso se nota a la hora de la verdad; y muchas veces también en los resultados.
- Los miembros de la familia que integran la empresa estarán dispuestos a dar más de sí y a realizar sacrificios si llega a hacer falta, pues está en juego un activo de la familia que ha podido pasar de generaciones anteriores. Es decir, todo el mundo tiende a dar lo mejor de sí sin la necesidad de algo a cambio.
- Suele existir un punto de vista común entre los miembros de la familia: garantizar el éxito de la empresa. Por esta razón no suele haber mayores desavenencias a la hora de reinvertir los beneficios y de generar planes de desarrollo a largo plazo.
- Normalmente quien está a la cabeza de este tipo de empresas es el propietario, un miembro de la familia en la que probablemente se tenga mucha confianza.

De ahí que no se tienda a dudar de sus decisiones, se le deje **libertad de movimientos** y la burocracia interna se agilice enormemente.

- Hay mayor estabilidad laboral para empleados y directiva, pues por lo general en este tipo de empresas se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad a base de afectar a los empleados de base. Algo común en otro tipo de empresas.
- Al estar el capital en manos de la familia hay muchas menos posibilidades de que puedan entrar en el consejo de administración personas que pretendan desvirtuar y prostituir la esencia de la compañía.
- El ambiente de trabajo suele ser muy bueno, pues es frecuente encontrarse con un panorama de compañerismo y respeto.
- Suelen ser empresas que tienen reputación, pues por lo general llevan ya tiempo en el mercado. Los clientes confían en ellas, y gran parte de este éxito simplemente es porque la familia se ha mantenida unida al frente.
- Existen beneficios fiscales para las empresas familiares.

### **2.3.5. DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

- En este tipo de empresas suele existir la problemática de la financiación, pues muchas veces los miembros tienden a recurrir en exceso a la autofinanciación. Un recurso que en si es positivo, pero que puede acarrear problemas a futuro.
- Si bien el ambiente suele ser muy bueno no menos cierto es que en caso de darse problemas familiares la situación puede volverme muy turbia, incluso con miembros tratando de meter cizaña, con diferencias irreconciliables en la gestión y mucho más. No suele haber diferencias entre la vida privada y la profesional, y de ahí suelen surgir estos problemas.
- Muchas veces los miembros de la empresa están ahí por ser quienes son y no por su valía. Esto quiere decir que en muchas de estas empresas existe una formación y experiencia muy escasa entre sus miembros. Además de que en caso de vacantes se tiende a dar preferencia a los familiares sobre otros empleados o personal externo.

- También existe la posibilidad de que los herederos no quieran seguir con el negocio, o mismamente de que éstos no estén preparados para ello. En estas situaciones se puede encargar la dirección a un gestor profesional; pero claro, se pierde control y la cosa ya no es igual.
- Puede haber problemas a la hora de plantear los cargos de responsabilidad, el organigrama directivo o la sucesión en el consejo de administración (si es que lo hay). (Infocif – Jon Sainz – 2015).

### **2.3.6. PROTOCOLO FAMILIAR**

El Protocolo Familiar es un acuerdo marco que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una sociedad no cotizada en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.

Se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para autorregular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno. Su finalidad es diseñar un proyecto que motive a la familia, creando un espíritu de unidad y compromiso.

Tradicionalmente, configuraba como un documento privado firmado por los socios, prevaleciendo el aspecto moral en el ámbito familiar, con lo que no se buscaba que el documento tuviera eficacia jurídica alguna. Actualmente se busca que el protocolo obligue a sus firmantes a cumplir estrictamente con lo pactado y que, por tanto, que goce de la máxima validez jurídica posible. Su elaboración exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo. Además, es conveniente revisarlo periódicamente para adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo y mantener así su vigencia.

Es un intento de anticipación de problemas futuros, ya que debe fijar las reglas a aplicar en las relaciones familia-empresa para situaciones que, previsiblemente, puedan plantearse en el futuro en el ámbito de las relaciones familia-empresa y darles una solución para cuando eso suceda. Carrero (2016).

### **2.3.7. LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

La continuidad de la empresa familiar es un tema crítico debido el peso específico que juega en la economía y sociedad de cualquier país y, especialmente, ante el elevado riesgo de desaparición que tienen las empresas familiares frente a los múltiples problemas que deben afrontar a lo largo de su evolución. Suerte que podamos decir que el empresario familiar tiene tres sueños relacionados con su empresa familiar: llevar cada vez más lejos su negocio (crecimiento empresarial), garantizar la transmisión de su legado y valores familiares y empresariales a su entorno más inmediato (sucesión empresarial) y devolver a la sociedad lo que ésta le ha dado (filantropía empresarial).

Una empresa familiar para asegurar su continuidad debe manejar con éxito y simultáneamente tres aspectos inherentes a su particular naturaleza. En primer lugar ser empresa y como tal adecuarse a su definición para evolucionar y crecer y asegurarse su continuidad a largo plazo. En este aspecto se hacen indispensables la eficiencia en su gestión, promocionar la innovación de sus productos, competitividad en sus procesos, motivación, compromiso, liderazgo y preparación de los componentes de la misma. En segundo lugar, ser empresa familiar, y como tal responder a los retos específicos de una empresa que es propiedad de una familia, y en especial, saber gestionar adecuadamente la incorporación de miembros de la familia a la empresa. Y en tercer lugar ser familia propietaria de una empresa, o lo que es lo mismo, familia empresaria y como tal gestionar adecuadamente aspectos como el gobierno familiar y el papel de la familia respecto a la empresa, al distribución de la riqueza creada por la empresa familiar, la formación y educación de la siguiente generación, las relaciones familiares, las conservación del legado familiar o el mantenimiento de la unidad y el compromiso familiar con la empresa. (Grandes PYMES – Pablo Álvarez de Linera – 2014)

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL.

- a. **Continuidad.** En el latín emana de “continuitas”, que puede traducirse como “cualidad de no ser interrumpido” y que se encuentra compuesta por las siguientes partes: El **prefijo** “con-“, que es equivalente a “junto”. El **verbo** “tenere”, que es sinónimo de “retener” o “dominar”. El **sufijo** “-uo”, que se emplea para indicar relación.
- b. **Empresa.** Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). Las **empresas** puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan

## 2.5. SUPUESTOS.

La participación de las empresas familiares en las actividades económicas en la Provincia de La Convención en la economía local es muy importante, sin embargo, a pesar de que su participación es muy significativa en la creación de empleo, de su aporte al PBI local es preciso indicar que un número muy alto de éste tipo de empresas salen con mucha frecuencia del mercado, permaneciendo en ella un número muy reducido, las cuales en algunos casos llegan a la segunda o tercera generación excepcionalmente. Por esas consideraciones entre los factores que permiten la continuidad de éste pequeño grupo de empresas familiares son: Que han superado las deficiencias de competitividad, han adecuado su estructura organizativa de acuerdo al crecimiento de su empresa, han logrado compatibilizar los intereses de la empresa como de la familia, situación que favorece a evitar tensiones en el seno de la empresa familiar.

## 2.6. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

- a. Factores de continuidad
- b. Empresas familiares

## **CAPITULO III**

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente reporte de investigación corresponde al enfoque cualitativo, por cuanto el investigador, comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente, con lo que está observando que ocurre. (Hernández & Mendoza, 2018)

#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACION.**

- a. **Diseño Principal.** El diseño principal que se utilizará en el presente estudio, es el de la Teoría Fundamentada, por cuanto los autores que sustentan este diseño, sostienen que las teorías debe inducirse de datos recolectados en el campo.
- b. **Diseño Secundario.** Por cuanto luego de efectuar la codificación abierta, y de esta emergen las categorías, que las conecta entre sí para producir teoría.

#### **3.3. MUESTRA DE ESTUDIO**

La muestra de estudio ha estado conformada por cinco unidades de análisis, los que se describen a continuación:

- a. Representaciones Santo Domingo.
- b. Credisur.
- c. Representación Lira.
- d. Grupo Aicasa.
- e. Contadores Asociados Elorrieta.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. RESUMEN DE LAS UNIDADES DE ANALISIS**

##### **¿Acciones implementadas para medir la satisfacción del cliente?**

En resumen: entre las principales acciones que se implementan para medir la satisfacción del cliente, están por un lado la oferta de mejores precios a los productos que compran en el caso del Grupo AICASA, así mismo se tiene en cuenta el conocimiento y la experiencia de la empresa cuando se trata de servicios profesionales, mientras que en el Grupo Lira se privilegia la gestión de relación con los clientes puesto que gracias a la base de datos de los clientes, se puede observar el comportamiento de las compras de los mismos a lo largo del tiempo, y en el caso del CREDISUR, no solo es la gestión de relaciones con los clientes, sino que además establecen comunicación permanente con los clientes.

##### **¿Nivel de compromiso institucional de sus trabajadores para con la empresa?**

En resumen: el nivel de compromiso con la empresa es calificado de bueno a muy bueno, basado en el respeto, confianza, inducción permanente, voluntad de trabajo; quienes reciben capacitación permanente en la empresa, situación que les permite asumir su labor con responsabilidad y empeño.

##### **¿Cómo percibe el compromiso institucional de los trabajadores?**

En Resumen el compromiso institucional es un proceso que va de menos a más, se requiere voluntad de los trabajadores en respuesta a los talleres de inducción que son permanentes, estos se ven reflejados en un incremento en la producción y metas alcanzadas, lo que conlleva no solo a mejorar la rentabilidad de la empresa, sino también a un mejor ingreso por parte de los trabajadores.

### **¿Formación académica de los líderes de la empresa?**

La formación académica es un valor competitivo fundamental, si bien es cierto que en algunas empresas no fue un factor importante, a medida que pasa el tiempo es un factor fundamental que incluso le otorga ventaja competitiva, se debe tener presente que la formación académica siempre está ligado con el quehacer empresarial, en especial cursos de negocios o sistemas informáticos aplicados a los negocios.

### **¿Acciones implementadas para mejorar en cuanto respecta a la tecnología?**

El avance tecnológico es un factor que las empresas no han descuidado es así que por las regulaciones del ente tributario, se tiene que manejar tributaria y contablemente los libros electrónicos, los sistemas contables de compras y ventas, así como los inventarios, gestión de créditos, desde luego, la actualización es permanente, profesional y con características anuales, siempre en función a los requerimientos de las empresas estudiadas.

### **¿Acciones implementados para la mejora continua en los sistemas de negocio?**

Como regla general evitar vender a crédito y todo lo posible al contado, es un factor de permanencia en el mercado local, si bien es cierto que se otorgan créditos, pero la capacidad de realizar las cobranzas se torna efectiva en la medida que existe control del retorno de los créditos.

### **¿Visión de la empresa es conocida por todos los trabajadores?**

Sobre el grado de conocimiento sobre la visión de la empresa esta acontece a nivel de los dueños o familiares directos de la empresa, sin embargo tan solo en una sola empresa es compartida con los trabajadores, mientras que en el caso de las demás empresas, no consideran necesario, puesto que ellos consideran que como tal son únicamente trabajadores.



### **¿Frecuencia de análisis de la visión de la empresa?**

La actualización de la visión de la empresa en una periodicidad anual, es un factor en común de todas estas empresas, solo que lo realizan a nivel familiar, se asocia a este análisis el comportamiento anual de las compras y ventas de los bienes o servicios que ofrecen al público consumidor.

### **¿La visión de la empresa es alcanzable en el tiempo?**

Los entrevistados consideran que la visión de la empresa es alcanzable en el tiempo, para este propósito los recursos humanos y recursos económicos así como la experiencia y conocimiento, factores con el que se cuenta, hacen viable que los objetivos estratégicos sean posibles de ser alcanzables.

### **¿La estructura organizativa satisface el crecimiento de la empresa?**

El constante cambio de la estructura organizativa empresarial para adaptarse a los retos que demandan el mercado y el entorno en los cuales desarrolla su actividad empresarial son un factor común en estas empresas, se puede sintetizar en el factor denominado adaptación al cambio.

### **¿Responsabilidades claramente definidas de los que laboran en la empresa?**

La definición clara y objetiva de las responsabilidades de todos los colaboradores en la empresa familiar, es un factor común, esto es fortalecido por la confianza y capacitación que se ejecuta de manera vertical, desde luego tomando en cuenta la organización de la empresa.

### **¿En qué medida la empresa compatibiliza los intereses de la empresa con los intereses familiares?**

La relación empresa con familia está claramente definida, los socios de la empresa no confunden la economía familiar con la economía empresarial, desde luego esto está escrito en los protocolos familiares, o en la costumbre de hechos ya consumados.

### **¿La empresa cuenta con protocolo familiar?**

El hecho de contar con la presencia de un protocolo familiar, no es un factor común de continuidad, alguna empresas si lo tienen otros solo son declaraciones de palabra, situación que lo convierte en vulnerable en el tiempo puesto que en el mundo de los negocios, y en especial cuando se trata de dos o más personas, en este caso de sucesión, entonces, si se requeriría contar con un documento denominado protocolo que permitan la continuidad en el tiempo de las relaciones entre familiares sobre el destino de la empresa.

### **¿Cómo está diseñado el protocolo familiar en cuanto respecta a la sucesión en la conducción de la empresa?**

El protocolo familiar en cuanto respecta a la sucesión de la empresa es definida en la mayoría de las empresas investigadas, sin embargo a pesar que en algunos protocolos no están declarados, los miembros de la organización asumen una postura dinástica en el sentido que el hijo o hija mayor es quien tiene derecho a suceder el liderazgo en la organización.

### **¿Cómo están establecidos los sistemas de comunicación interna?**

La comunicación interna abierta y fluida es un factor común a las empresas estudiadas, esto favorece un adecuado clima laboral y las buenas relaciones entre los trabajadores, están basados en la confianza y el respeto mutuo, situación que permite avizorar una buena marcha en la empresa.

### **¿Qué acciones han implementado para que la empresa se adapte a los cambios en el mercado?**

Los entrevistados indican básicamente que se ha sincerado la cartera de clientes, se ha sincerado los costos de operación, fortalecimiento de la fuerza de ventas, se ha ajustado el sistema de ventas de créditos y al contado para reducir el riesgo de cobranzas, mejoramiento de la logística y capacitación a todo el personal de la empresa

### **¿Cuántas empresas vienen operando en el grupo y en qué sectores se desarrollan?**

En la pregunta sobre ¿Cuántas empresas vienen operando en el grupo y en qué sectores se desarrollan? El primer entrevistado indica que en el grupo familiar hay tres empresa 01 en el sector de distribución de productos de consumo masivo, 01 en el sector inmobiliario, 01 en el sector hotelero, el otro entrevistado indica que en el grupo operan tres empresas 02 en el sector de distribución de productos de consumo masivo y 01 en el sector de transportes, el Otro entrevistado indica que en el grupo operan 4 empresas , 01 en la comercialización de productos agrícolas, 01 en la industria de achiote, 01 en el sector de transporte, 01 en la exportación de productos agrícolas, Otro de los entrevistados indica que opera con una empresa dedicada al sector servicios de contabilidad, el Otro entrevistado indica que esta en el sector de electrodomésticos ( bienes y enceres para el hogar).

### **4.2. En relación a los factores de continuidad más importantes para la continuidad de las empresas familiares luego de analizar las unidades de análisis se tienen los siguientes:**

- a. Gestión de relaciones con los clientes y medición de la satisfacción del cliente.
- b. Compromiso organizacional y capacitación del recurso humano, incremento de la producción, y mejora de la rentabilidad.
- c. Continua formación académica de los líderes de la organización, lo que genera ventaja competitiva
- d. Capacidad de respuesta de las empresas frente al avance tecnológico.

- e. Prevalencia de ventas al contado en lugar de las ventas al crédito.
- f. Conocimiento de la visión por la jerarquía de la organización, su actualización de la visión empresarial con una periodicidad anual, simultaneo al comportamiento de las compras y ventas
- g. Visión empresarial tangible, y direccionamiento de los esfuerzos en los recursos humanos y económicos, para lograrlo.
- h. Versatilidad de la estructura organizativa, con una buena dosis de adaptación al cambio
- i. Definición clara y objetiva de las responsabilidades de los colaboradores.
- j. Comunicación interna abierta y fluida entre líderes y colaboradores.

Los resultados permiten modelizar la teoría resultante en la siguiente figura.

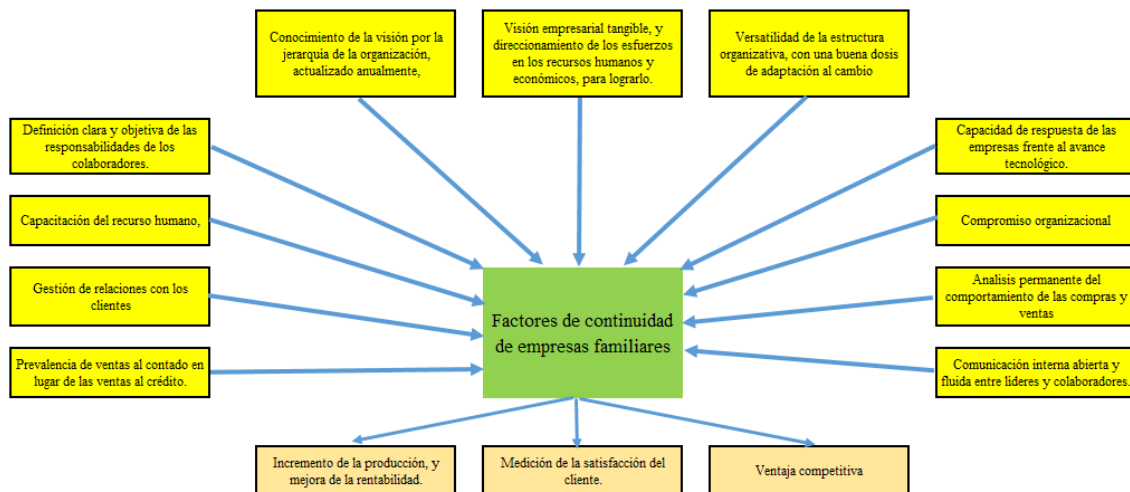


Figura 1: Modelo que representa los factores de continuidad.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

En un estudio realizado por Pérez & Gisbert (2012), Las herramientas adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano. Es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia y aumentar la profesionalización de la empresa.

En los estudios previos se obtuvo que existen protocolos y factores dentro de la empresa como la satisfacción del cliente y motivación para seguir avanzando por generaciones dentro de estas, la mayoría se dedica la distribución de productos y transportes en la misma ciudad del Cusco, tienen acciones implementadas sobre la capacitación de acuerdo al rubro establecido.

En el estudio realizado por Arenas & Rico (2014), donde el trabajo de corresponder a una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor de a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema , se pretende entonces sensibilizar a empresarios, estudiantes, universitarios, investigadores y la sociedad en general sobre el papel importante que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadora de riqueza y empleo. Una herramienta importante para para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar.

Se tiene como resultado el nivel de compromiso con los trabajadores con la empresa basada en el respeto y confianza en la voluntad de trabajo, que a partir de la segunda generación son profesionales y tienen más formación académica.

En el estudio realizado por Gaona, Hernández, de la Garza, Saldaña, Ruiz, Gaytán - Universidad Autónoma de Coahuila –México (2015). Los resultados obtenidos muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa; la probable ausencia de confianza entre los miembros de la familia dueños de la

empresa y la frágil confiabilidad de los mismos son parte medular de la problemática que amenaza la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar.

Se evalúa periódicamente los aspectos relacionados con la visión y misión sobre las actividades dentro y fuera de la empresa para así evaluar las compras y ventas de los productos ofrecidos.

## CONCLUSIONES

Los factores de continuidad de las empresas familiares en la provincia de La Convención son los siguientes:

- a. Gestión de relaciones con los clientes.
- b. Compromiso organizacional y capacitación del recurso humano.
- c. Continua formación académica de los líderes de la organización
- d. Capacidad de respuesta de las empresas frente al avance tecnológico.
- e. Prevalencia de ventas al contado en lugar de las ventas al crédito.
- f. Conocimiento de la visión por la jerarquía de la organización, actualizado anualmente.
- g. Visión empresarial tangible, y direccionamiento de los esfuerzos en los recursos humanos y económicos, para lograrlo.
- h. Versatilidad de la estructura organizativa, con una buena dosis de adaptación al cambio
- i. Definición clara y objetiva de las responsabilidades de los colaboradores.
- j. Comunicación interna abierta y fluida entre líderes y colaboradores.

## REFERENCIAS

- Alvarez, P. (2014). *La importancia de la continuidad de la empresa familiar. Grandes Pymes. oviedo, españa.*
- Antista, S. (30 de Junio de 2016). *Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código.* Obtenido de [http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA\\_T2015\\_191\\_ANTISTA\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_SISTEMA.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf)
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesion familiar. Antioquia-colombia.*
- Asociación de la empresa familiar. (2013). *Historia.* Obtenido de <https://aefalicante.org/historia>
- Azuaje, C. A. (2004). *La empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Gestipolis.*
- Carrero, s. (dieciocho de noviembre de 2016). *Protocolo familiar: definicion, contenido y eficacia juridica. Espacio Pymes - España. Madrid, España.*
- Durand, J. A. (2013). *Taller:Determinando problemas e iniciando cambios en la empresa familiar. Centro de investigacion de empresas familiares.*
- Gaona, L., Hernandez, R., de la Garza, S., Saldaña, Y., Ruiz, F., & Gaytan, E. I. (2015). *Factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar en Mexico. Revista Global de negocios.*
- Gestión, D. (2018 ). *Empresas familiares en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué? Gestión .*
- Gestipolis. (11 de Octubre de 2001). Obtenido de <https://www.gestipolis.com/particularidades-empresa-familiar/>
- Gurrea, A. (2015). *Empresa familiares Vs no familiares. Analisis de sus diferencias. tesis universidad de la Rioja. la Rioja, Argentina.*
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodologia de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill Education.*
- Higazy, R. j. (2008). *Books.* Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=0N8SaDO0xaIC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=Es+cr%C3%ADtico+identificar+al+sucesor+m%C3%AAs+preparado,+poder+dotarle+de+la+formaci%C3%B3n+y+experiencia+necesarias.+Adem%C3%AAs,+la+sucesi%C3%B3n+se+debe+realizar+en+el+momento+op>



## ANEXO 1

### SISTEMATIZACION DE LAS CATEGORIAS EMERGENTES

ORDEN	UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS EMERGENTES
1	Entre las principales acciones que se implementan para medir la satisfacción del cliente, están por un lado la oferta de mejores precios a los productos que compran en el caso del Grupo AICASA, así mismo se tiene en cuenta el conocimiento y la experiencia de la empresa cuando se trata de servicios profesionales, mientras que en el Grupo Lira se privilegia la gestión de relación con los clientes puesto que gracias a la base de datos de los clientes, se puede observar el comportamiento de las compras de los mismos a lo largo del tiempo, y en el caso del CREDISUR, no solo es la gestión de relaciones con los clientes, sino que además establecen comunicación permanente con los clientes.	Gestión de relaciones con los clientes Satisfacción del cliente
2	El nivel de compromiso con la empresa es calificado de bueno a muy bueno, basado en el respeto, confianza, inducción permanente, voluntad de trabajo; quienes reciben capacitación permanente en la empresa, situación que les permite asumir su labor con responsabilidad y empeño.	Compromiso organizacional Capacitación del recurso humano
3	El compromiso institucional es un proceso que va de menos a más, se requiere voluntad de los trabajadores en repuesta a los talleres de inducción que son permanentes, estos se ven reflejados en un incremento en la producción y metas alcanzadas, lo que conlleva no solo a mejorar la rentabilidad de la empresa, sino también a un mejor ingreso por parte de los trabajadores.	Compromiso organizacional Incremento de la producción Rentabilidad

4	<p>La formación académica es un valor competitivo fundamental, si bien es cierto que en algunas empresas no fue un factor importante, a medida que pasa el tiempo es un factor fundamental que incluso le otorga ventaja competitiva, se debe tener presente que la formación académica siempre está ligado con el quehacer empresarial, en especial cursos de negocios o sistemas informáticos aplicados a los negocios.</p>	<p>Formación académica Ventaja competitiva</p>
5	<p>El avance tecnológico en un factor que las empresas no han descuidado es así que por las regulaciones del entre tributario, se tiene que manejar tributaria y contablemente los libros electrónicos, los sistemas contables de compras y ventas, así como los inventarios, gestión de créditos, desde luego, la actualización es permanente, profesional y con características anuales, siempre en función a los requerimientos de las empresas estudiadas.</p>	<p>Capacidad de respuesta frente al avance tecnológico</p>
6	<p>Como regla general evitar vender a crédito y todo lo posible al contado, es un factor de permanencia en el mercado local, si bien es cierto que se otorgan créditos, pero la capacidad de realizar las cobranzas se torna efectiva en la medida que existe control del retorno de los créditos.</p>	<p>Prevalencia de ventas al contado</p>
7	<p>Sobre el grado de conocimiento sobre la visión de la empresa esta acontece a nivel de los dueños o familiares directos de la empresa, sin embargo tan solo en una sola empresa es compartida con los trabajadores, mientras que en el caso de las demás empresas, no consideran necesario, puesto que ellos consideran que como tal son únicamente trabajadores.</p>	<p>Conocimiento de la visión por la jerarquía de la organización</p>

8	La actualización de la visión de la empresa en una periodicidad anual, es un factor en común de todas estas empresas, solo que lo realizan a nivel familiar, se asocia a este análisis el comportamiento anual de las compras y ventas de los bienes o servicios que ofrecen al público consumidor.	Actualización de la visión empresarial Comportamiento de compras y ventas
9	Los entrevistados consideran que la visión de la empresa es alcanzable en el tiempo, para este propósito los recursos humanos y recursos económicos así como la experiencia y conocimiento, factores con el que se cuenta, hacen viable que los objetivos estratégicos sean posibles de ser alcanzables.	Visión empresarial tangible Direccionamiento de los recursos humanos
10	El constante cambio de la estructura organizativa empresarial para adaptarse a los retos que demandan el mercado y el entorno en los cuales desarrolla su actividad empresarial son un factor común a estas empresas, se puede sintetizar en el factor denominado adaptación al cambio.	Versatilidad de la estructura organizativa Adaptación al cambio
11	La definición clara y objetiva de las responsabilidades de todos los colaboradores en la empresa familiar, es un factor común, esto es fortalecido por la confianza y capacitación que se ejecuta de manera vertical, desde luego tomando en cuenta la organización de la empresa.	Definición de responsabilidades de los colaboradores
12	La relación empresa con familia está claramente definida, los socios de la empresa no confunden la economía familiar con la economía empresarial, desde luego esto está escrito en los protocolos familiares, o en la costumbre de hechos ya consumados.	Relación empresa con familia

13	El hecho de contar con la presencia de un protocolo familiar, no es un factor común de continuidad, alguna empresas si lo tienen otros solo son declaraciones de palabra, situación que lo convierte en vulnerable en el tiempo puesto que en el mundo de los negocios, y en especial cuando se trata de dos o más personas, en este caso de sucesión, entonces, si se requeriría contar con un documento denominado protocolo que permitan la continuidad en el tiempo de las relaciones entre familiares sobre el destino de la empresa.	Protocolos frágiles
14	El protocolo familiar en cuanto respecta a la sucesión de la empresa es definida en la mayoría de las empresas investigadas, sin embargo a pesar que en algunos protocolos no están declarados, los miembros de la organización asumen una postura dinástica en el sentido que el hijo o hija mayor es quien tiene derecho a suceder el liderazgo en la organización.	Protocolos frágiles - debilidad
15	La tendencia en las empresas familiares que han formado parte del estudio considera que la sucesión está marcada por la asunción en el liderazgo de la empresa, por el hijo mayor, a pesar de no estar escrito en los protocolos de la empresa.	Dinastía familiar
16	La comunicación interna abierta y fluida es un factor común a las empresas estudiadas, esto favorece un adecuado clima laboral y las buenas relaciones entre los trabajadores, están basados en la confianza y el respeto mutuo, situación que permite avizorar una buena marcha en la empresa.	Comunicación interna abierta y fluida